



学校编码: 10384

学 号: 17920071150636

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

**XHJ 房地产公司薪酬体系设计**

**Compensation System Design for XHJ Real Estate Company**

章 蕾

指导教师姓名: 章达友 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2009 年 10 月

论文答辩时间: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):  
年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

## 摘 要

伴随着行业的飞速发展，房地产业呈现出专业性强、风险大、投资额大、投资回收期长、工作关系复杂等特点。这些特点决定了房地产从业人员必须要具有扎实的专业知识、良好的心理素质、长远的眼光及很强的综合能力。许多房地产企业近几年发展困难，原因固然很多，但房地产从业人员专业素质较差，企业领导对人力资源管理工作重视不够是其中最直接的原因之一。因此人力资源管理对房地产企业来说是一项十分重要的工作。“人才问题”普遍成为房地产企业人力资源管理的核心问题。

薪酬管理是人力资源管理的重要组成部分。对企业来说，如何正确处理企业利润的自我积累和员工分配之间的关系；如何客观、公正、公平、合理地进行企业内部员工之间的收入分配，发挥薪酬的激励作用，调动员工的积极性，从而吸引人才、留住人才、用好人才，已经成为关系到组织生存和发展的关键。

本文以薪酬和宽带薪酬理论知识为依据，以 XHJ 房地产公司人力资源管理特别是薪酬的实际状况和存在问题为背景进行研究，力图探讨并建立符合 XHJ 房地产公司实际、与企业发展战略相适应的薪酬体系及其配套措施。新的薪酬体系一方面要能适应市场的需求，满足公司现阶段发展的需要；另一方面必须能吸引和留住公司所需要的人才。

本文首先简要回顾了薪酬和宽带薪酬理论的有关知识；接着对 XHJ 房地产公司原有薪酬制度及其存在的问题进行分析；然后对 XHJ 房地产公司的宽带薪酬体系进行设计；最后分析了 XHJ 房地产公司宽带薪酬方案的配套措施和该方案的合理性及局限性。

**关键词：**人力资源管理；宽带薪酬体系；房地产公司

## **Abstract**

With its rapid development, real estate industry in China, has shown the characteristics of high degree of specialization 、high risk、 great investment amount、 long payback period、 complex working relationship and so on. These characteristics demand that the real estate practitioners must have a solid professional knowledge, good psychological quality, long-term vision and a strong comprehensive ability. In recent years, many real estate companies face development difficulty. The reasons are numerous. However, the poor professional quality practitioners and business leaders' insufficient attention to human resources management was the most direct cause. Therefore, human resource management for real estate companies is a very important job. "Talent problem" becomes core issue of a real estate company's human resource management.

Compensation management is an important part of human resource management. For companies, how to correctly handle the relationship between corporate profits of self-accumulation and staff allocation; how to make an objective, impartial, fair and reasonable income distribution among enterprise employees and implement incentive pay to mobilizing the staff initiative, thus to attract、 retain and utilize qualified personnel; All of these have become key factors related to organizational survival and development.

In view of compensation and broadband compensation theory, this paper studies human resource management in XHJ real estate company, especially the compensation of the actual situation and existing problems of compensation system, trying to explore and to establish practical and consistent to enterprise development strategies compensation system and its corresponding supporting measures. On one hand, the new remuneration system must be able to adapt to market demands, to meet the company's current stage of development needs; On the other hand, companies must be able to attract and retain needed talent.

The paper firstly reviews relevant knowledge of compensation and broadband compensation theory; then analyzes the existing remuneration system XHJ real estate company and its problems; further designs broadband compensation system for XHJ

real estate company; finally analyzes matching measures of the broadband compensation package and its rationale and limitations.

**Key words:** Human Resource Management; Broadband Compensation System; Real Estate Company

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士论文摘要库



# 目 录

第一章 绪 论	1
第一节 选题的背景及意义	1
第二节 研究方法	2
第三节 研究思路及其论文架构	2
第二章 薪酬设计的理论基础	4
第一节 薪酬的相关概念	4
第二节 几种主要的薪酬模式	7
第三节 薪酬体系设计的基本原则	9
第四节 薪酬体系的设计流程	11
第三章 XHJ 房地产公司概况和原有薪酬体系分析	14
第一节 房地产行业薪酬特点	14
第二节 XHJ 房地产公司概况	16
第三节 XHJ 房地产公司原有薪酬的情况及存在的问题	17
第四章 XHJ 房地产公司薪酬体系设计	21
第一节 XHJ 房地产公司薪酬体系的选择和流程设计	21
第二节 XHJ 房地产公司薪酬战略分析	23
第三节 职务分析和评价	23
第四节 薪酬层级设计	30
第五节 薪酬调查	34
第六节 薪酬结构设计	35
第五章 XHJ 房地产公司薪酬方案的实施与评价	43
第一节 薪酬方案执行的配套措施	43
第二节 薪酬方案的评价	45
第六章 结 论	49
[参考文献]	50
附 录	52
后 记	55

## CONTENTS

<b>Chapter 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
Section 1 Research Background and Meaning .....	1
Section 2 Research Method .....	2
Section 3 Research Sketch and Structure .....	2
<b>Chapter 2 Theories for Compensation System Design .....</b>	<b>4</b>
Section 1 Introduction of Compensation .....	4
Section 2 Introduction of Compensation System .....	7
Section 3 The Principle of Compensation System Design .....	9
Section 4 The Procedure o Compensation System Design .....	11
<b>Chapter 3 Analysis of the Problems of Previous Compensation System in XHJ Real Estate Company .....</b>	<b>14</b>
Section 1 The Feature of Real Estate Industry Compensation .....	14
Section 2 Brief Introduction of XHJ Real Estate Company .....	16
Section 3 Problems of Previous Compensation System in the Company ·	17
<b>Chapter 4 Compensation System Design for XHJ Real Estate Company .....</b>	<b>21</b>
Section 1 Compensation System Selection and Procedure Design .....	21
Section 2 Compensation Strategy of XHJ Real Estate Company .....	23
Section 3 Job Analysis and Evaluation .....	23
Section 4 Compensation Grading .....	30
Section 5 Investigation of Market Salary .....	34
Section 6 Compensation System Design .....	35
<b>Chapter 5 Implementation and Evaluation on XHJ Real Estate Company's New Compensation System .....</b>	<b>43</b>
Section 1 Supporting measures for XHJ Real Estate Company's New Compensation System .....	43
Section 2 Evaluation on XHJ Real Estate Company .....	45
<b>Chapter6 Conclusion .....</b>	<b>49</b>
<b>Main References .....</b>	<b>50</b>
<b>Appendix .....</b>	<b>52</b>
<b>Postscript .....</b>	<b>55</b>

## 第一章 绪 论

### 第一节 选题的背景及意义

20 世纪 80 年代，我国的房地产行业重新兴起。经过二十多年的迅猛发展，房地产行业已经成为我国重要的支柱产业之一，它为改善人民群众的居住生活条件、提升城市形象和建设水平、带动相关行业并促进经济保持快速平稳发展发挥了巨大的作用<sup>①</sup>。在此期间，中小型房地产企业在全国各地不断涌现。中小型房地产开发企业是我国房地产市场的重要组成部分，它的发展对我国房地产市场的蓬勃发展有着特殊的意义。

然而在现实中，中小型房地产企业在内部管理中，存在着许多的不规范之处。而其中对人力资源管理的忽视，造成的矛盾最为尖锐，成为制约中小房地产企业发展的瓶颈。人才的竞争是房地产企业成功与否的关键因素。如何吸引保留高素质人才，发挥他们的作用，成了每个中小房地产企业都应当思考的问题。

薪酬体系是人力资源管理的核心，又是激励机制中最重要的激励手段。科学、有效的薪酬体系不但能有效地激发员工的积极性、主动性，使员工为企业的发展目标不遗余力，更能为企业在当今激烈竞争的环境中保留一支高素质的核心人员。

XHJ 房地产公司位于福建 L 市。公司属中小型民营企业的房地产开发公司。员工 61 人。该公司原先的工资制度非常简单。员工的工资主要是在招聘面试时根据应聘者的资历和能力由公司和应聘者双方谈判协商而定，一旦确定就在较长的时间内保持不变。这种工资制灵活、简单、实用，在公司建立初期为公司招聘到了一批合适的员工。然而随着公司的发展，这种工资制度已经不能满足公司的需要。这样的工资制度缺乏透明度和内部公平性，没有激励作用，导致了员工抱怨多、工作效率低下、人员流动性高。

本文力求在人力资源相关管理理论的指导下，运用科学的分析和研究工具来诊断 XHJ 房地产公司现有薪酬制度的问题，从而建立一套切实可行、科学有效的薪酬体系。

---

<sup>①</sup> 资料来源：重庆市人民政府发展研究中心，重庆社会科学院主办，2005 重庆经济年鉴。重庆：重庆出版社，2006.10

## 第二节 研究方法

调查研究法：通过收集二手资料、访谈，了解 XHJ 房地产公司薪酬发放的现状和不同层级员工的看法。经过整理、统计、分析、归纳，找出薪酬制度存在的问题及其症结所在。

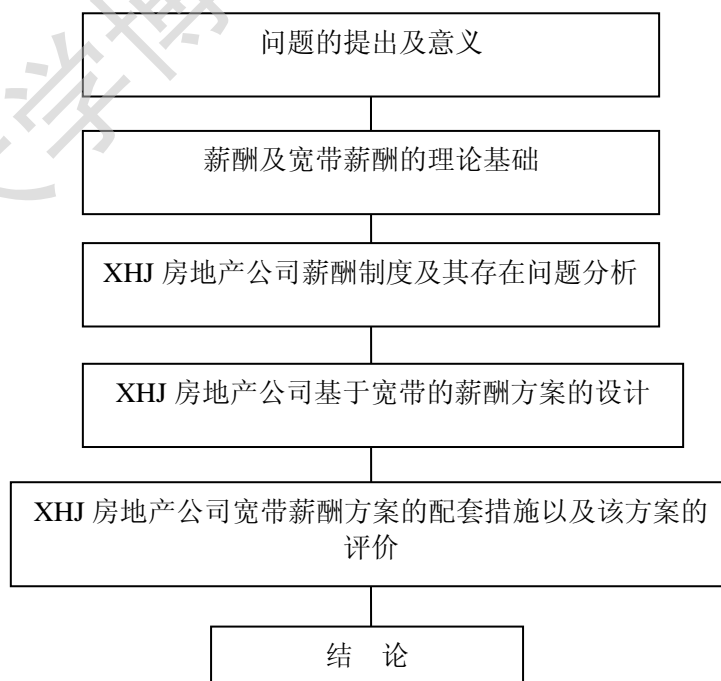
实地研究法：深入到该公司的实际环境中，去了解研究对象的行为方式及其在这些行为方式背后所蕴藏的文化内容。

文献资料研究法：搜集已有的文献资料，将这些资料加以分析、归纳、整理。

## 第三节 研究思路及其论文架构

本文就 XHJ 房地产公司现有的薪酬制度，分析其存在的问题，并运用宽带薪酬管理理论和方法，首先对公司的职务进行职务分析，然后利用因素评分法进行职务评价，以得出公司内部职务的排序，体现公司工资的内部公平性；然后进行薪酬调查，参照市场工资数据，得出每个职务的工资范围，以体现工资制度的外部竞争性；最后结合每个员工经考核评定后的评价分数，从而来确定员工的工资。

论文的框架如下图所示：



全文共分为五大部分：

第一章 阐述了选题的背景及意义、论文的研究方法和文章的研究思路及框架。

第二章 简单回顾薪酬体系设计的理论基础。介绍了薪酬的一些相关概念、宽带薪酬体系、薪酬设计的基本原则、薪酬体系的设计流程。

第三章 剖析 XHJ 房地产公司原有薪酬制度的问题。首先介绍了房地产行业的薪酬特点；然后对 XHJ 房地产公司的概况、员工构成和组织架构进行介绍；最后结合第一章中薪酬管理理论，分析 XHJ 房地产公司原来运行的薪酬制度存在的问题，以及由此产生的对公司和对员工的不良影响。

第四章 为 XHJ 房地产公司设计薪酬体系。阐述 XHJ 房地产公司薪酬体系的选择，并对薪酬战略、职务分析、职务评价、薪酬层级设计，薪酬结构设计等环节进行描述。

第五章 介绍 XHJ 房地产公司宽带薪酬方案的配套措施，并对这套薪酬体系进行评价。

## 第二章 薪酬设计的理论基础

薪酬管理是人力资源管理中最敏感、矛盾最多的工作。制定一套科学合理的薪酬体系有利于企业吸引人才、留住人才，并形成有效的激励机制。要制定正确的薪酬，就必须先理解和掌握薪酬的相关概念和理论。

### 第一节 薪酬的相关概念

#### 一、薪酬的概念

米尔克维奇等认为，薪酬是指“雇员作为雇佣关系的一方所得到的各种货币收入、服务及福利之和”<sup>①</sup>。薪酬是员工因向其所在单位提供劳动或劳务而获得的各种形式的酬劳或答谢。其实质是一种公平的交易或交换关系，是员工在向单位让渡其劳动或劳务使用权后获得的报偿。在这个交换关系中，单位承担的是劳动或劳务的购买者的角色，员工承担的是劳动或劳务出卖者的角色，薪酬是劳动或劳务的价格表现。

从狭义的角度看，薪酬是指个人经过劳动所获得的以工资、奖金以及金钱或实物形式支付的回报。而广义上，薪酬包括经济性的报酬和非经济性的报酬。其中经济性的报酬是指工资、奖金、福利待遇和假期等。非经济性的报酬是指个人对企业以及对工作本身在心理上的一种感受。

#### 二、薪酬的分类

薪酬是相当复杂的社会经济现象，理论界对薪酬的分类也没有统一的口径。目前理论界主要有以下几种分类方法：

（一）依照薪酬是否取得直接的货币关系，可将薪酬分为货币性和非货币性两类；

（二）以薪酬量界定为基本依据，可将薪酬分为计时、计件和业绩薪酬；

（三）依据薪酬的发生机制，可将薪酬分为外在薪酬和内在薪酬。

按照薪酬的发生机制把薪酬分为外在薪酬和内在薪酬是目前比较流行的分类方法。外在薪酬是指单位针对员工所作的贡献而支付给员工的各种形式的收

<sup>①</sup>资料来源：乔治·T·米尔克维奇、杰里·M·纽曼. 薪酬管理[M]. 中国人民大学出版社，2008. 3-7

入。包括工资/薪水、奖金、福利、津贴、股票期权以及各种间接货币形式支付的福利等。内在薪酬是指由于自己努力工作而受到晋升、表扬或受到重视等，从而产生的工作的荣誉感、成就感、责任感。

企业员工除了有外在薪酬的需求以外，还有内在薪酬的需求。内在薪酬是薪酬的一个重要部分，主要是指对工作的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等。

薪酬的构成参见下图 1-1。

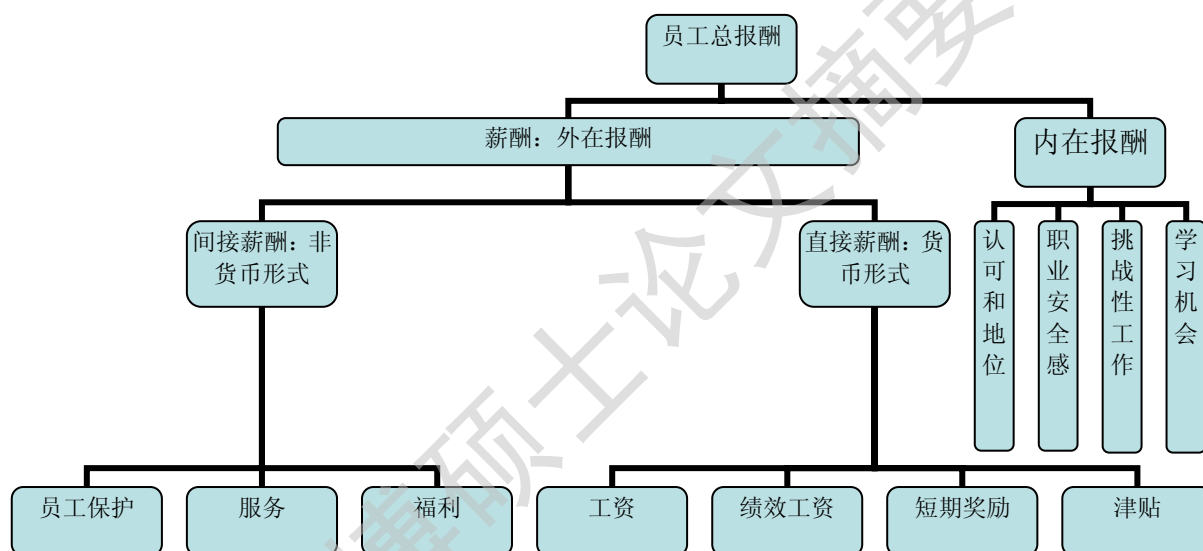


图 1-1 薪酬结构<sup>①</sup>

虽然外在报酬和内在报酬是员工总报酬的重要组成部分，但由于公司的实际工作需要，本文仅分析薪酬（Compensation）中的外在报酬。包括以下几个部分：

#### （一）工资（Wage）

工资是指付给劳动者的货币形式的报酬。包括基本工资、职务技能工资、工龄工资等。

#### （二）绩效工资（Merit Pay）

这是对过去工作行为和已经取得成绩的认可而增加的奖励性收入。作为基本工资之外的增加，绩效工资往往随着员工绩效的变化而调整。表现好、

<sup>①</sup>资料来源：苏列英. 薪酬管理[M]. 西安：西安交通大学出版社，2006. 1-4.

绩效高的员工，其绩效工资就高。

### （三）短期奖励

即奖金（Incentives）是企业对员工提供的超出正常努力的劳动或劳务的报酬，包括红利、利润分享等。

### （四）津贴（Subsidy）

是指对工资或薪金等难以完全准确反映的情况的一种补偿。

## 三、薪酬的功能

薪酬既是组织对员工提供的收入，同时也是企业的一种成本支出，它代表了企业和员工之间的一种利益交换关系。无论是对于员工来说，还是对于企业来说，这种经济关系都是至关重要的。因此，我们应当从员工和企业两方面加以理解。

### （一）薪酬对员工的功能

#### 1、保障功能

劳动是员工体力与脑力的支出，员工在劳动过程中体力和脑力必须得到补偿，劳动才能够得以继续。劳动者通过付出劳动换取薪酬，以满足个人和家庭的衣食住行。员工通过劳动获得薪酬来维持自身基本生存需要，以保证自身劳动力的再生产。除此之外，薪酬还用于员工自身的学习进修和子女的教育费用，以实现人力资本的增值。

#### 2、激励功能

据哈佛大学威廉·詹姆士教授研究发现，在缺乏激励的环境中，员工的潜力只能发挥出 20%—30%，但在良好的激励环境中，同样的人员却可发挥出潜力的 80%—90%。<sup>①</sup>

薪酬具有激励功能，企业通过支付给员工不同的薪酬来反映员工不同的能力、素质、工作态度和绩效。一个科学合理的薪酬体系能充分激发员工的潜能，使员工充分发挥积极性、主动性，从而使企业提高竞争能力，获得更高的效益。

#### 3、价值实现功能

薪酬是对员工工作业绩的肯定。薪酬的高低反映了员工在企业中的地位与层次，是对员工个人价值和成功的识别信号。

<sup>①</sup> 资料来源：仲继银，股票期权能否“激励”中国[N]，中华工商时代，2002-11-7



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库